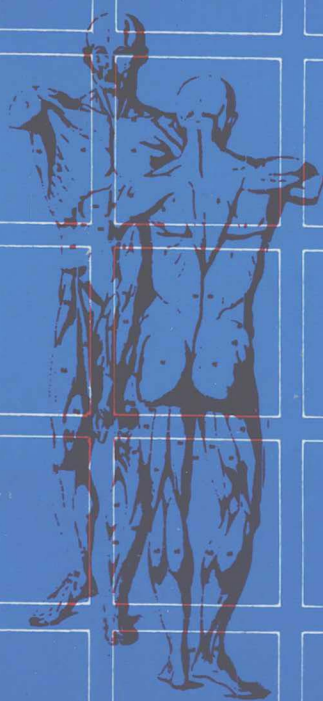


松下電器的 經營教育

松本邦次著 陳文彬譯



松下電器的經營教育

編者：陳文彬
出版：管理化出版社
發行

青山道 875 號 8 樓 C 座

印刷者：廣源印務局
香港仔黃竹坑道 843 號七樓

定價：港幣 \$

松本邦次 著
陳文彬 譯

松下電器的經營教育

松下電器的經營教育

編者：陳文彬
出版：管理化出版社
發行：

青山道 875 號 8 樓 C 座

印刷者：廣源印務局
香港仔黃竹坑道 843 號七樓

定價：港幣 \$

序言

企業經營不是經營者一個人可以完成的事，古今皆然。目前，國內外都面臨著經營環境的激烈變化，經營者對於具有見識而經驗豐富之經營者預備人員（管理人員）的迫切需求也是前所未見的。這種對人才的需求，使經營者體認到人才培養的重要性。企業最寶貴的資產是人，管理人員有足夠的能力才可促使企業的經營越過重重難關，並展開革新性的活動。因此，人才培養乃是企業長久生存之計。

譬如，經營者或經營者儲備人員，應該朝著什麼方向自我鍛鍊呢？

- ◎對於製造物品具有無窮的興趣與自信的人。
- ◎可從生意中發掘無限興趣與價值的人。
- ◎可將人與人結合起來而創造更多價值的人。

◎不偏於物慾，對心物合一的人生與社會的建設具有熱情的人。

◎能夠充分了解人、物、組織、金錢以及其他一切事物的關係，並可將其做新的組合，以發揮其動態的生命（本質性的價值），創造有價值的人生和經營，使一切面目日新又新的人。

總而言之，今後的經營者或管理人員，只是「對工作能幹」是不足的。如果沒有具備一些常人所欠缺的特殊能力，就談不上是個有見識的經營者，也談不上是個可以輔佐經營者的優秀管理人員。

戰後三十多年後的今天，電器業界已從小小的店成長為強大的企業。但是，目前競爭激烈的情況下，在展開各種戰略時，必須時時刻刻反省自己是否尚徜徉於過去恩寵的經營環境中。在反省的過程中，再一次地回歸到經營的原點，從各個立場謙虛地凝視自己的內心，以產生再出發、再前進的決心。

松本邦次

目錄

序言

第一部 培養人才的企業經營

前言 造物之前先造人……………一三

一 松下的歷史13

二 創業者的人類觀、經營觀與頓悟14

三 基本經營方針的確定和實踐16

第一章 在創業時所形成培養人才之風氣……………一九

一 從創業到戰爭結束之人才培養概要 19

二 我對經營及教育的體驗 20

第二章 賦與生存意義的人才培養計劃……………三五

一 人事方針 36

二 長期人才培養方針 37

三 創造了解經營的專家 38

四 經營者、管理人員的現狀和今後方向 40

五 組織開發的現狀和課題 47

第三章 今後人才培養的課題……………七一

1 如何確立工作的哲學 71 2 優秀的經營教

育方法 72 3 對經營者預備人員教育的一個

提議 73 4 統一教育目標 76 5 鞏固教育

幕僚層 77 6 整理經營教育所需之經營史資

料 77 7 建立新而多面性之教育體系 78

8 集團性、個人性教育的並進 79 9 經營

教育必須進一步促進個人間的相互啓發 81

10 引起緊張導致自我競爭的教育 81 11 以

多方面的觀念、角度的見解來面對事情

82 12 培養自我價值判斷的能力 82 13 教

育幕僚人員的新轉變 83

第四章

從經營教育現場所引發的觀念……………八五

• 學習松下幸之助先生的經營理念 •

第五章

松下電器的經營理念與其源流……………九一

1 松下幸之助的人類觀或世界觀 92 2 松

下幸之助經營哲學的源流 94 3 提倡超越

矛盾的松下幸之助 97 4 經營者和自我確

立——具有自在心的經營者 116

第二部 管理人員的自我啓發

第六章 管理人員的自我啓發指南……………一二五

- 一 培養通曉經營的人才 125
- 二 管理人員必須自我啓發的理由 128
- 三 管理人員應該具備的一般條件 131
- 四 領導者的條件 138
- 五 學習管理人員的理想作法——體驗知事清規 142
- 六 自我啓發的方法 184

第七章 我在管理人員時代自我啓發的實踐經驗……一八九

- 一 在禪寺受到法師的話啓發 189
- 二 了解事業部門的概要——全部記在備忘錄 189
- 三 了解有關產品製造的概要 161
- 四 事業部經營綜合管理能力的培養和我的體驗 196
- 五 在會計課長時代對經營會計的頓悟 199
- 六 從生產管理的基本看成本管理 203

七 其他補充事項 212

第八章 事業部經理的管理指南……………二一五

一 爲什麼要製作管理指南 215

二 事業部經理的管理指南 216

三 擬定事業部經理的管理指南 236

第一部

培養人才的企業經營

前言 造物之前先造人

一、松下電器的歷史

松下電器創業於一九一八年，距今已有六十多年的歷史。創業者松下幸之助，在大阪電燈股份有限公司當電燈工人的時代，自己發明實用性的插座後，開始獨立生產，開創了松下電器的歷史。正如松下幸之助自己所言：「起先，是和妻子兩個人開始，不久井植先生加入，成爲三個人的企業。」

松下電器是以「生產一般的家庭用電器，銷售給一般的消費者」做爲營業的前提，而發展的企業。並不是一開始就和政府或大企業有密切的關係而擴大營業內容的企業。

因而，松下電器一直把消費大眾視爲神與正義的化身，經由消費者的教育、引導，展開松下的經營。松下電器不但以此爲榮，並奉爲信條。以前如此，以後相信也會如此。朝著這個方向邁進，可經其過程領略到很大的喜悅。

創業者松下幸之助曾說：「我當初從梅田站（日本鐵路）搭乘火車到東京，想去賣腳踏車的車燈。」如今，松下企業年營業額超過二兆日圓（約台幣三千多億），相關企業共計擁有十五萬多名員工，在海外有六十九個據點，僱用超過三萬名的當地人爲員工。

二、創業者的人類觀、經營觀與頓悟

松下幸之助認爲這世上有一種超乎人的力量——俗稱命運——在主宰。稍有世事閱歷的人，都不會否定這個看法。但是，不管其命運如何，都應該不畏而謙虛地接納，並勇敢地面對它，他力倡人類對於命運應有的對應之道——立命。這一直是松下幸之助身爲經營者的主要信念。

以下所述的是松下幸之助的經營觀，他在創業後七、八年左右，經常沉思於企業的經營之道，不久似乎頓悟到了經營的訣竅。

□造物之前先造人

這個觀念是松下幸之助在創業後七、八年，爲了適應企業內外的需要，所提倡之經營者的必備觀念。在此附帶提到，一九五二年，松下爲了加入電子業的市場，和荷蘭的利浦公司簽定技術合作契約，利浦公司的社訓之一就是「一面培養人才，一面發展事業」。

並且，經營本身就是一個歷史，人類在其歷史中成長。在經營實踐的過程中，可以信賴的乃是其歷史。未來，究竟只是一種尚未實現的信念。與其描繪未來理想的藍圖，不如腳踏實地地去實踐目前正在進行的工作，經由此過程，人類才可得到確實地成長。

□經營是由社會託付的

企業和社會有個無言的契約，這個無言的契約就像怒吼的海嘯，從很遠的地方就可聽聞。經營者一定要自我體驗到這種感受，從而產生強烈的責任感。如此一來，才可能成爲一個可以實現無言之契約的經營者。「我尚未完全實現」，誠是創業者的感念。

□集思廣益的全員經營

爲了使社會所託付的經營能符合社會的期待，必須集合衆人智慧，使全體人員以經營者之念爲念，展開各種日新又新的經營活動。松下幸之助並沒有特別受過任何經營學的教育，